В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят оттого, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия, и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии:

Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?

Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализовано (управляющими на местах)?

Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?

Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или "плоской" структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения, сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;

географическое размещение организации;

технология;

динамизм внешней среды;

стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или "доминирующие убеждения", определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

ценности и убеждения высшего руководства;

реакция руководства на критические ситуации;

отношение к работе и стиль поведения руководителей;

критериальная база поощрения сотрудников;

критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Исследователи консалтинговой фирмы Артур Д. Литл выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия.

 формирования целей

Методика системного анализа, процесс формирования целей укрупненно представляется тремя этапами:

1) Анализ исходной информации. Анализу подлежат, нормативные документы, различные государственные программы, дынные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт и т.д.;

2) Написание сценария. Сценарий представляется как инструмент упорядоченности нашего представления о будущем. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Сценарий как модель содержит два важных аспекта: а) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния; б) разрабатывается модель будущего состояния. Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций которые могут возникнуть и оказать влияние на развитие системы. Общесистемные цели задаются в качественном виде и определяются какими видами деятельности будет заниматься организация. Рассматриваются два варианта представления о будущем:

· Опорное представление, на основе экстраполяции и факторного анализа;

· Целевое представление. То есть, то чего хочет добиться компания в будущем. При этом целевое отношение рассматривается в трех аспектах: писсемистическим, реалистическом и оптимистическом.

Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

3) Декомпозиция целей. Основываясь на главных свойствах целей, развертываемости и подчиненности, конечная цель раскладывается на составляющие подцели, таким образом, чтобы коньюнкция этих подцелей определялась в конечную цель. Инструментом с помощью которого осуществляется систематизация целей является модель - “дерево целей”.

 Цели организации

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Выше уже отмечалось и мы вновь будем подчеркивать, что те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

 Миссия организации

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации..

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента». Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

ВЫБОР МИССИИ. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации

МИССИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели.. Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность. Несмотря на эти трудности, некоммерческая организация должна сформулировать подходящую, ориентированную на «клиента» миссию для себя самой.

МИССИЯ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии.. Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной мисси новичок в отрасли может ограничить свою цель сначала предоставлением небольшого количества .но качественных услуг.

 Ценности и цели высшего руководства

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

 Характеристики целей

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

 КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ.

Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

 ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ.

Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм . Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей должна обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации. Продолжим наш пример — положение о том, что следует «заключить договор с профсоюзом на год, который предусматривает соответствующую премию, если производительность какого-либо работника увеличится на 10% за год», будет краткосрочной целью, которая обеспечивает как долгосрочную цель повышения производительности, так и цели в отношении человеческих ресурсов.

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть достижимой, — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации» . Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

**Взаимно поддерживающие цели***.* Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно о них информирует и стимулирует осуществление во всей организации. Процес стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

 Восприятие человеком окружения

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения информации из окружения и ее обработки. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе — систематизированная информация, которая создает представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, т.е. данная информация выступает исходным материалом для поведения человека. Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительности различно и всегда носит субъективный характер. В жизни очень часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному. Если бы этого не было, то люди вели бы себя во многом одинаково. И тогда у управления не стояло бы такой сложной задачи, как выработка тонкого и многогранного механизма взаимодействия человека и организации для обеспечения эффективного функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Восприятие складывается из двух процессов: отбора и систематизации информации. Каждый из данных процессов осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

 Отбор информации

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что отбор всегда носит с е л е к т и в н ы й характер. Через доступные ему каналы человек получает зрительную, звуковую, осязательную, вкусовую информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Он слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. При этом на отбор информации влияние оказывают не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие личностные особенности человека, как отношение к происходящему, его предыдущий опыт, его система ценностей, настроение и т.п., т.е. информация как бы проходит через определенный фильтр. Отбор позволяет отбросить неважную или ненужную информацию. Например, человек может не слышать разговор люден, стоящих рядом, в том случае, если он его не интересует. В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности.

Человек получает информацию из окружения с помощью органов чувств: зрения, слуха, осязания, обоняния, вкуса. Наибольший объем информации идет через органы зрения и через органы слуха. Получаемая с помощью органов чувств информация всегда ф а к т о л о г и ч н а, и всегда это информация данного момента времени. Нельзя потрогать то, что было вчера, или увидеть то, что будет завтра. Важной особенностью информации, получаемой с помощью органов чувств, является то, что она носит преимущественно объективный характер, хотя в целом она и не адекватна полностью отражаемой ею реальности.

Органы чувств играют очень большую роль в восприятии человеком реальности. Однако не менее важную роль в получении информации играет интуиция. Используя воображение как основное средство получения информации, интуиция позволяет человеку «видеть» то, что ему недоступно с помощью органов чувств. Информация, получаемая с помощью интуиции, относится к будущему, она связана с возможными событиями, действиями и носит предсказательный характер.

 Систематизация информации

Систематизация информации предполагает о б р а б о т к у информации с целью приведения ее к определенному виду и и н т е р п р е т а ц и ю информации, позволяющую индивиду определенным образом отреагировать на полученную информацию. Обработка информации располагает ее в определенном порядке, придает ей некие завершенные формы, что наполняет информацию определенным смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категории.

Систематизация информации человеком проводится двумя способами. Первый способ — это л о г и ч е с к а я обработка информации. Для данного способа характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации. Это так называемый научный способ обработки информации. Но человек не только логически обрабатывает информацию, доводя ее до состояния, позволяющего осуществлять действия в ответ на полученные воздействия из среды. Человек также обрабатывает информацию, используя ч у в с т в а, п р е д п о ч т е н и я, э м о ц и и, у б е ж д е н и я. В этом случае информация обрабатывается по принципам «люблю — не люблю», «нравится — не нравится», «хорошо — плохо», «лучше—хуже», «приемлемо — неприемлемо» и т.п.

Восприятие — очень сложный, многогранный и быстротекущий процесс. Неверно думать, что фазы отбора, обработки и оценки жестко разграничены и следуют одна за другой в четко определенной форме и по однозначной схеме. В действительности это практически одновременно и зачастую молниеносно разворачивающиеся процессы, составляющие вместе восприятие человеком окружения. При этом, хотя и отбор, и систематизация информации в целом осуществляются в соответствии с определенными принципами, для каждого человека характерна индивидуальность в протекании этих процессов, которая всегда делает восприятие индивидуальным и субъективным. Поэтому, чтобы эффективно взаимодействовать с человеком и управлять им, необходимо знать хотя бы в общем виде то, какими характерными чертами восприятия действительности он обладает.

 Факторы, влияющие на восприятие

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие, можно указать на несколько внутренних и внешних факторов, оказывающих стабильное воздействие на то, как человек воспринимает окружение. Среди внутренних по отношению к человеку факторов выделяются следующие:

 • люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые;

 • люди быстрее воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство, как позитивного, так и негативного характера;

 • люди по-разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что предшествовало этому восприятию и какое состояние (потребности и ожидания) они имеют во время восприятия сигнала.

 Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются следующие:

• интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);

• подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);

• размер (большие объекты воспринимаются проще, чем маленькие);

• состояние окружения, в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.).

 Способы восприятия, порождающие ошибки

 Так как восприятие является очень сложным и неоднозначным процессом, зависящим от влияния многих факторов, в частности предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды, оно зачастую может быть ошибочным. Можно указать на несколько распространенных способов восприятия, которые создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

Стереотипизация широко распространена при восприятии человеком реальности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении она помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Но в то же время она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те свойства и характеристики, которых у него нет, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные черты явления. Стереотипы часто не соответствуют явлению уже потому, что они отражают усредненное восприятие этого явления в прошлом. Поэтому зачастую они не только отсекают индивидуальные черты, но даже не соответствуют усредненному явлению. В этом случае стереотипизированное восприятие явления приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает не адекватные действительности реакции и поведение человека. Негативными проявлениями стереотипизированного восприятия в жизни организации являются априорная оценка и априорный взгляд на людей с позиции отнесения их к определенным стереотипизированным группам. Это может приводить к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Часто в процессе восприятия явления происходит перенос оценок отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом. Данное обобщение может приводить как в целом к позитивному, так и к негативному восприятию явления и, следовательно, может совершенно не соответствовать реальности. Наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или же отдельных умений и способностей человека делается обобщенный вывод о нем как о личности в целом или же как о работнике вообще.

Перенос и обобщение оценки отдельных черт человека может играть сильную негативную роль во взаимодействии человека и организационного окружения. В частности, это может оказывать большое негативное влияние на выполнение работником своих ролевых обязанностей.

Получив определенное представление о выполнении членом организации отдельных действий или операций, руководитель может думать, что и всю остальную работу, которую он не видит, работник выполняет точно так же. Это приводит к стремлению работника не делать явных ошибок вместо того, чтобы стремиться к очень хорошей работе либо же стараться работать не вообще хорошо, а только тогда, когда это может заметить руководитель.

Часто эта особенность восприятия приводит к тому, что члены организации, которые в своей деятельности ближе к руководству и чаще с ним общаются, оцениваются в целом относительно выше, чем работники, успешно справляющиеся со своей работой, но находящиеся вне поля зрения руководства.

К серьезному искажению восприятия окружения приводит п р о е к ц и я человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности и т.п. на других людей. Люди могут объяснять мотивы действий других в соответствии с тем, потому они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при том в глубокое заблуждение. Отмечено, что люди склонны приписывать свои негативные черты другим, создавая тем самым некое оправдание своему поведению.

Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Это порождает неадекватные ожидания и действия, которые приходят в противоречие с организационным окружением. Работоспособный начальник может считать, что все его подчиненные также очень напряженно работают, хотя это может быть очень далеко от реальности. И наоборот, ленивый начальник может необоснованно подозревать всех в том, то они отлынивают от работы.

Сильное влияние на восприятие человека или определенной действительности может оказывать первое впечатление. Зачастую бывает так, что все дальнейшее видение человека или по крайней мере достаточно долгосрочное его восприятие находится в плену у первого впечатления. Сильное первое впечатление может оказывать двоякое влияние на дальнейшее восприятие. Оно может способствовать сохранению аналогичного восприятия, даже если оно и не соответствует действительности. Но может приводить и к резкой смене восприятия, что также может быть не адекватным реальности. Первое впечатление может способствовать более быстрому и легкому вхождению в организационное окружение и ускоренному установлению нормального взаимодействия между человеком и окружением. Поэтому для нового члена организации очень важно правильно провести свой первый контакт с организацией. Окружению и особенно руководству, в свою очередь, не следует сильно полагаться на первое впечатление, так как оно может сформировать неверный образ и породить неоправданные ожидания.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, которые могут отрицательно сказываться на многих организационных процессах, в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей в организации знали об этом и старались по возможности учитывать это, критически относясь к своему восприятию. Особенно важно это для руководящего состава. Естественно, абсолютно верного и свободного от влияния личностных черт человека восприятия нет и не может быть в принципе. Однако это не означает, что люди не должны стремиться более объективно воспринимать реальность и пытаться понять особенности и характерные черты присущего им восприятия окружения для того, чтобы сознательно корректировать воспринятую ими информацию

 Восприятие человека

С точки зрения взаимодействия человека и организационного окружения, одним из самых важных процессов восприятия является восприятие человека. То, каким мы видим человека, какие черты характера мы ему приписываем, как расцениваем его поведение, принципиально определяет то, как мы строим отношения и как мы взаимодействуем с этим человеком. Восприятие человека сильно влияет на многие важные организационные процессы, такие, как отбор и назначение людей на должности на основе интервью, проведение переговоров, оценка предложений по результатам устного сообщения, формирование рабочих групп и т.п.

Восприятие человека состоит из двух стадий. Первая стадия — это первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Например, если воспринимающий сам любит шутить и улыбаться, то первое восприятие человека, обладающего такими же качествами, обычно бывает завышено в положительную сторону. Первое впечатление, как об этом говорилось ранее, оказывает сильное воздействие на дальнейшее восприятие человека, однако тем не менее оно не является на сто процентов определяющим. На второй стадии восприятия человека происходит более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем доведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием т р е х с о с т а в л я ю щ и х:

• воспринимаемый человек;

• воспринимающий человек;

• ситуация, в которой происходит восприятие.

 От того, как выглядит воспринимаемый человек, как он ведет себя в общении, каковы его «анкетные» данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая существует, которую нельзя устранить нравоучениями, нормативными актами и распоряжениями, которую нужно признавать и с которой нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

Характеристики воспринимаемого человека

 Выделяется три группы характеристик воспринимаемого человека, которые влияют на его восприятие окружающими:

• физические и соответствующие им характеристики;

• социальные характеристики;

 • «анкетные» характеристики.

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека физических характеристик относятся: его внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и цвет кожи. Проводимые психологические исследования показывают, что каждая из данных характеристик вызывает определенные ассоциации у воспринимающего. Ассоциации могут не соответствовать реальности, создавать неверный образ воспринимаемого. Однако они оказывают очень сильное влияние на восприятие. В разных странах и культурах может быть различное толкование этих характеристик человека, что может приводить к еще более существенному искажению восприятия. В наибольшей степени данное замечание относится к трактовке жестикуляции и мимики человека, так как отдельные жесты или же определенное выражение лица могут иметь в различных культурах диаметрально противоположный смысл.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, а также стиль и манера одеваться. Очень часто людям с определенным уровнем образования, относящимся к определенным профессиям или же принадлежащим к определенным социальным группам, свойственна характерная манера разговора, интонация и стиль ведения беседы. Поэтому в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие окружающими. Аналогичная ситуация наблюдается и в случае с внешним видом, стилем и манерой одеваться. В любом обществе наблюдается стремление людей к униформизации, чаще всего отражающей их социальное положение или профессиональный статус. Поэтому по тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе. Однако не всегда эти выводы адекватны действительности, хотя почти всегда они оказывают существенное влияние на восприятие человека окружающими. В связи с этим очень важно обращать серьезное внимание на эти моменты, если человек стремится добиться позитивного восприятия окружением.

Анкетные данные, такие как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т.п., достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипизированные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ воспринимаемого человека, создавая очень часто при восприятии человека искаженное представление о нем. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние анкетных данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его анкетных характеристик. Это может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

 Характеристики воспринимающего человека

Три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек предстает окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают совершенно одинаково в соответствии с его характеристиками. Например, одна и та же манера одеваться может вызывать у разных людей разное представление о человеке. И это связано с тем, что восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего.

То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием двух групп характеристик воспринимающего:

• глубины видения ситуации;

• личностных и социальных характеристик.

 В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные стороны. Другие видят явление более глубоко, воспринимая его и описывая посредством более сложных характеристик. Например, при восприятии человека первые увидят его внешние данные (внешний вид, манеру говорить, отдельные жесты и т.п.), вторые же — отдельные черты характера добрый, завистливый, самоуверенный и т.п.). Существует и более глубокая степень восприятия, когда формируется картина из совокупности нескольких характеристик как позитивного, так и негативного планов, находящихся между собой в определенном соотношении добрый, но ленивый, завистливый и способный) и т.п. Личностные и социальные характеристики воспринимающего в основном проявляются в терпимости к неопределенности, в готовности открыто и непредвзято воспринимать явления, в априорно доброжелательном восприятии человека и т.п. Люди, у которых больше уверенности, большие терпимости к новому и неясному, правильно воспринимают новых людей. Наоборот, люди закомплексованные, с однозначным взглядом на явления воспринимают других с трудом и не адекватно реальности. Они склонны приписывать им те черты и характеристики (преимущественно отрицательные), которых у тех нет, и, наоборот, не видеть многие черты, которые имеют позитивный характер.

 Характеристики ситуации восприятия

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Три аспекта ситуации оказывают заметное влияние на восприятие.

 Во-первых, это место, в котором происходит встреча. Например, неформальная обстановка и неформальные места встречи больше располагают к более широкому, часто позитивному и дружескому восприятию.

 Во-вторых, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча. Если событие, в рамках которого состоялась встреча, имеет для воспринимающего большое положительное значение, то и его восприятие человека, с которым состоялась встреча, может быть соответственно более положительным, чем если бы он встретил его в обычной производственной ситуации.

В-третьих, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени была организована встреча. Например, восприятие человека, рекомендованного для встречи уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого или же неуважаемого лица.

Знание того, что восприятие человека зависит от ряда вышеперечисленных факторов, очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и организационным окружением. Особенно важно это знать и использовать данное знание тем, кто входит в организацию, так как от их умения создать первоначальное благоприятное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.